ANALISIS SWOT TEKNIK MEMBEDAH KASUS BISNIS

Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21

Freddy Rangkuti

ANALISIS SWOT TEKNIK MEMBEDAH KASUS BISNIS

Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis
untuk Menghadapi Abad 21

Freddy Rangkuti

Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
Jakarta, 2002

ANALISIS SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis
Oleh Freddy Rangkuti
GM 208 97.718

Jl. Palmerah Selatan 24-26, Jakarta 10270
Desain sampul: Sidhi Pintaka
Setting: Izul
Diterbitkan pertama kali oleh
Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama,
anggota IKAPI, Jakarta, Agustus 1997

Cetakan ketiga: Mei 1998
Cetakan keempat: Mei 1999
Cetakan kelima: September 1999
Cetakan keenam: Juli 2000
Cetakan ketujuh: Maret 2001
Cetakan kedelapan: November 2001
Cetakan kesembilan: Juli 2002

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT)

RANGKUTI, Freddy
Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis - Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21 / Freddy Rangkuti. — Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.
200 hlm. ; 23 cm.

ISBN 979 – 605 – 718 – 2.

1. Manajemen Perencanaan. I. Judul.

658.401

Dicetak oleh Percetakan PT SUN, Jakarta
Isi di luar tanggung jawab percetakan

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR DIAGRAM

KATA PENGANTAR

Analisis kasus adalah kegiatan intelektual untuk memformulasikan dan membuat rekomendasi, sehingga dapat diambil tindakan manajemen yang tepat sesuai dengan kondisi atau informasi yang diperoleh dalam pemecahan kasus tersebut. Analisis kasus ini penting bagi setiap pengambil keputusan. Untuk itu sangat diperlukan penguasaan teori, penggunaan alat analisis atau model-model kuantitatif, pemahaman mengenai riset pasar dan sistem pengambilan keputusan. Dengan demikian analisis kasus merupakan alat untuk memperoleh pemahaman yang jelas mengenai suatu permasalahan (perusahaan), sehingga dapat memformulasikan tindakan nyata yang konkret.

Pendekatan yang dipakai dalam buku ini sangat berbeda dari pendekatan tradisional yang biasa diajarkan di kelas-kelas perguruan tinggi. Pendekatan tradisional menyarankan mahasiswa untuk mempelajari materi kuliah dalam bentuk teori-teori, kemudian menerapkannya dalam praktek. Sedangkan Analisis kasus justru merupakan kebalikannya, di mana mahasiswa diharapkan dapat mengetahui masalah yang terjadi, kemudian memilih alat analisis yang tepat dan sesuai, kemudian memformulasikan tindakan konret untuk pemecahan masalah yang dihadapi. Dengan demikian tidak ada jawaban yang benar atau salah. Jawaban yang benar akan dijawab oleh waktu, apakah memang benar jawaban pilihan alternatif yang dipilih tersebut dapat sesuai dengan perencanaan yang diharapkan.

Buku ini akan menjelaskan secara rinci proses untuk melaksanakan analisis kasus berikut perumusan strategi dan formulasi rekomendasi yang dipilih. Pembahasannya dimulai dengan penjelasan kerangka perumusan kasus, kemudian alat-alat analisis atau metode analisis untuk pengerjaan kasus, termasuk dalam hal ini adalah metode analisis kuantitatif dan analisis keuangan serta analisis perilaku manajemen. Bagian terakhir diberikan contoh konret kasus berikut pembahasannya.

Hampir setiap perusahaan maupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Kecenderungan ini tampaknya akan terus semakin meningkat, terutama dalam era perdagangan bebas abad 21, yang satu sama lain saling berhubungan dan saling tergantung. Penggunaan analisis SWOT ini sebenarnya telah muncul sejak ribuan tahun yang lalu dari bentuknya yang paling sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam setiap pertempuran, sampai menyusun strategi untuk memenangkan persaingan bisnis, dengan konsep menang-menang atau *cooperation* dan *competition.*

Konsep dasar pendekatan SWOT ini, tampaknya sederhana sekali yaitu sebagaimana dikemukakan oleh Sun Tzu (Sun Tzu: 1992), bahwa "apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan dapat memenangkan pertempuran." Dalam perkembangannya saat ini analisis SWOT, tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak dipakai dalam penyusunan perencanaan strategi bisnis *Strategic Business Planning* yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam mengahadapi pesaing.

Dengan demikian apakah kita sudah lama terlibat ataupun baru masuk dalam dunia bisnis, kita pasti memerlukan perencanaan bisnis yang akurat, sehingga dapat memusatkan perhatian posisi di bisnis tersebut, mengetahui ke arah mana perusahaan akan pergi, bagaimana mencapainya serta tindakan apa yang perlu dilakukan

agar dapat memaksimalkan kekuatan dan merebut peluang yang ada sehingga berhasil. Karena itu, perencanaan bisnis yang baik merupakan alat yang sangat berguna untuk menjalankan bisnis secara efektif dan efisien.

Selain sebagai alat atau pedoman dalam menjalankan bisnis, perencanaan bisnis juga sangat berguna untuk disampaikan kepada pemberi dana; misalnya, pihak bank maupun lembaga keuangan lainnya, sehingga dapat diketahui dengan cepat, untuk apa saja dana tersebut dipakai dan bagaimana arah pengembangan selanjutnya.

Buku ini akan membahas secara rinci bagaimana kita melihat permasalahan lingkungan yang ada dalam suatu bisnis: faktor eksternal seperti peluang dan ancaman, maupun semua faktor internal seperti kekuatan dan kelemahan yang dihadapi. Dengan dasar tersebut, diharapkan dapat disusun perencanaan bisnis yang sesuai dengan formulasi bisnis yang telah ditentukan seperti misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Dalam menyusun perencanaan bisnis yang baik diperlukan banyak latihan dan pengamatan langsung di lapangan, sehingga logika-logika yang jernih akan dapat melahirkan alternatif-alternatif strategi yang brilian.

Perencanaan bisnis merupakan potret atau gambaran bisnis yang akan dilakukan. Karena itu, dalam penulisannya diperlukan gambaran yang menyeluruh sehingga dapat diketahui dengan jelas urut-urutan dan logika proses berpikir dari perencanan sampai pengambilan keputusan yang dipilih.

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai pemakaian metode SWOT ini, disampaikan juga beberapa studi kasus. Dengan itu dimaksudkan agar secara jelas dapat dilihat prosesnya, mulai dari analisis faktor eksternal, internal sampai dengan penyusunan formulasi dan analisis strategi, pemilihan alternatif strategi dan pengambilan keputusan strategi yang sesuai untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan secara optimal.

Atas selesainya penulisan buku ini, penulis mengucapkan syukur Alhamdullillah kepada Allah SWT. Insya Allah buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya kepada generasi penerus, generasi yang memiliki idealisme untuk memajukan

kehidupan bangsa, menciptakan keadilan sosial dan kesejahteraan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Terimakasih yang tulus penulis sampaikan kepada istri tersayang **Siti Haniah** yang begitu sabar mendorong dan memberi semangat untuk menyelesaikan buku ini. Di samping itu juga untuk kedua anak saya **Farania Gama Ardhina Rangkuti** dan **Redhata Gama Ardhian Rangkuti** yang sangat memberikan inspirasi.

Tidak lupa saya ucapkan banyak terima kasih kepada keluarga besar STIE IBII, kepada Bapak Drs. Kwik Kian Gie, Bapak Drs. J.S. Prajitno, Bapak Prof. Sabinen Ada SE, Bapak Drs. Chandra Setiawan MM, Bapak Prof. Dr. Ir. Nyoman S. Nuitja MM, Staf Perpustakaan IBII, rekan-rekan dosen dan seluruh adik-adik mahasiswa-mahasiswi IBII, mahasiswa program Pascasarjana Magister Manajemen STIE IBII, serta kepada seluruh peserta program pelatihan Perencanaan Strategis dari seluruh Badan Usaha Milik Negara di bawah Pembinaan Departemen Keuangan yang telah memberikan informasi serta data untuk penulisan kasus di dalam buku ini. Terima kasih pula saya sampaikan kepada Bapak Wandi S. Brata dan Bapak Ketut Arya Mahardika serta seluruh Staf dan Pimpinan Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama yang telah menerbitkan buku ini.

Akhirnya, demi penyempurnaan buku ini di masa yang akan datang, dengan segala kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan segala kritik serta saran yang sifatnya membangun. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Wassalammualaikum Wr.Wb.

Freddy Rangkuti

BAB I
PENDAHULUAN

SEJARAH kebangkitan industri modern dimulai pada tahun 1820–30 atau yang sering disebut dengan Revolusi Industri. Kebangkitan ini mengakibatkan berkembangnya penemuan-penemuan baru di bidang teknologi, seperti pembangunan konstruksi jalan raya, *subway*, proses produksi, sampai penggunaan komputer dan robot-robot di bidang manufaktur. Dampak lebih lanjut dari perkembangan teknologi ini adalah perkembangan organisasi dan kegiatan bisnis di tahun 1990-an. Dengan demikian konsep persaingan juga ikut berubah. Sementara pada periode sebelum 1990-an persaingan merupakan kegiatan pembuatan produk sebanyak-banyaknya atau lebih dikenal dengan periode produksi masal, strategi kegiatan produksi lebih ditujukan ke arah internal perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh efisiensi produksi. Baik preferensi manajerial, perilaku maupun persepsi, semuanya berorientasi ke mental produksi. Dari aspek politik, strategi bisnis seperti ini memerlukan proteksi secara ketat terhadap serangan dari luar. Bahkan pemerintah di suatu negara dapat saja menerapkan kebijakan-kebijakan untuk melindungi industrinya.

Pada abad 21 nanti, di mana masing-masing negara di planet bumi ini sudah tidak memiliki batas ruang dan waktu, kecenderungan orientasi bisnis akan berubah. Jika sebelumnya produsen dapat memaksakan kehendaknya kepada konsumen, maka yang terjadi selanjutnya adalah kebalikannya: konsumenlah yang justru memaksakan kehendaknya kepada produsen. Investasi mengalir

ke tempat yang paling menguntungkan. Produsen dipaksa untuk membuat produk yang sesuai dengan nilai dan keinginan konsumen. Dengan demikian, reorientasi konsep perencanaan strategis sangat diperlukan.

Analisis perencanaan strategis merupakan salah satu bidang studi yang banyak dipelajari secara serius di bidang akademis. Hal ini disebabkan karena setiap saat terjadi perubahan, seperti persaingan yang semakin ketat, peningkatan inflasi, penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi, perubahan teknologi yang semakin canggih, dan perubahan kondisi demografis, yang mengakibatkan berubahnya selera konsumen secara cepat.

Untuk memenuhi semua tantangan tersebut, perusahaan membutuhkan analisis perencanaan strategis. Tujuannya adalah untuk memperoleh keunggulan bersaing, dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

a. Bagaimana kekuatan inti pasar dan produk suatu perusahaan?
b. Bisnis atau produk baru apa yang harus dimasuki oleh perusahaan?
c. Apakah suatu perusahaan harus tetap mempertahankan lini produknya atau tidak?
d. Bisnis atau produk apa yang harus ditarik atau ditinjau kembali *positioning*-nya ?
e. Bagaimana caranya mencapai posisi memimpin ?
f. Bagaimana semua sumber daya dapat dialokasikan untuk menciptakan keunggulan bersaing?

Jawaban semua pertanyaan di atas memerlukan pengamatan berbagai konsep atau literatur, teknik analisis, temuan-temuan empiris serta paradigma yang dapat dipakai sebagai landasan untuk menyusun perencanaan strategis.

1. DEFINISI PERENCANAAN STRATEGIS

Pimpinan suatu organisasi, setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-

kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, peraturan, tingkat inflasi, siklus bisnis, keinginan dan harapan konsumen, serta faktor-faktor lain yang dapat mengindentifikasi peluang dan ancaman.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada. Untuk memahami konsep perencanaan strategis, kita perlu memahami pengertian konsep mengenai strategi.

2. KONSEP STRATEGI

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk jelasnya, kita bisa melihat perkembangan tersebut berikut ini:

Chandler *(1962):*
Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth *(1965):*
Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

Argyris *(1985),* **Mintzberg** *(1979),* **Steiner dan Miner** *(1977):*
Strategi merupakan respon—secara terus-menerus maupun adaptif—terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Porter *(1985):*
Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Andrews *(1980),* **Chaffe** *(1985):*
Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, *seperti* stakeholders, debtholders, *manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.*

Hamel dan Prahalad *(1995):*
Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari "apa yang dapat terjadi", bukan dimulai dari "apa yang terjadi". Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). *Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.*

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh **Chandler** (1962:13) menyebutkan bahwa "Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut". Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

a. *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
b. *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.1. Distintinctive Competence

Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki "*Distinctive Competence*". *Distinctive competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley (1988), identifikasi *distinctice competence* dalam suatu organisasi meliputi :

a. Keahlian tenaga kerja
b. Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing.

Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik[1], perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya, dan penciptaan *brand image* yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi. Semua itu merupakan keunggulan-

[1]Penjelasan lebih detail mengenai hal ini dapat dilihat pada; Rangkuti Freddy, 1997, *Riset Pemasaran*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

keunggulan yang dapat diciptakan untuk memeroleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

2.2. *Competetive Advantage*

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter, Ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu:

a. *Cost leadership*
b. Diferensiasi
c. Fokus

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku, dan sebagainya. Misalnya, banyak perusahaan-perusahaan di negara maju memindahkan industrinya ke negara lain seperti Indonesia, Malaysia, Vietnam, China, dan Thailand agar memperoleh pasokan bahan baku yang lebih murah dan lebih baik.

Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

3. TIPE-TIPE STRATEGI

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga

tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi dan strategi bisnis.

3.1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

3.2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

3.3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

BAB II

KERANGKA ANALISIS STRATEGIS

FORMULASI STRATEGIS atau yang biasanya disebut dengan Perencanaan Strategis merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang. Karena itu, prosesnya lebih banyak menggunakan proses analitis. Jadi di dalam perencanaan strategis ini analisis-analisis baik pada tingkat korporat maupun pada tingkat bisnis sangat dibutuhkan. Tujuannya adalah untuk menyusun strategi sehingga sesuai dengan misi, sasaran serta kebijakan perusahaan. Sebelum menyusun model analisis strategis, ada beberapa pertanyaan dasar yang harus dijawab terlebih dahulu, yaitu:

1. Bagaimana perusahaan tersebut menentukan alternatif strategis?
2. Metode dan alat apa yang dipergunakan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi alternatif strategis dalam lingkungan perusahaan?
3. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi pilihan strategis tersebut?

1. PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS

Proses analisis dan pilihan strategis tersebut terdiri dari lima tahap, baik pada tingkat korporat maupun pada tingkat unit bisnis. Hal ini disebabkan karena pilihan strategis berasal dari proses analitis untuk mengetahui dampaknya di masa yang akan datang terhadap

kinerja perusahaan. Dengan demikian tiga pertanyaan dasar berikut ini dapat terjawab :

1. Bagaimana efektivitas strategi yang ada selama ini?
2. Bagaimana efektivitas strategi di masa yang akan datang?
3. Bagaimana kemungkinan efektivitas strategi terpilih di masa yang akan datang?

Meskipun demikian, sebelum menentukan alternatif strategis yang layak, perencana strategis harus mengevaluasi dan meninjau kembali misi dan tujuan perusahaan. Setelah itu baru tahap selanjutnya dapat dilaksanakan, yaitu *generation*, evaluasi, dan pemilihan alternatif strategi yang terbaik. Analisis situasi membutuhkan keterlibatan manajemen puncak secara penuh untuk menentukan strategi yang sesuai dengan peluang eksternal dan kekuatan internal agar dapat menghasilkan *corporations's distinctive competence* (perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing).

Contoh:

Kekuatan yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dari mesin pengolah makanan berbiaya rendah dapat memberikan *distinctive competence* dalam kegiatan manufaktur sehingga perusahaan tersebut dapat mendominasi kegiatan industri. Manajemen dapat mencapai penghematan biaya produksi sehingga perusahaan dapat menjual produk yang lebih murah kepada konsumennya dan secara tidak langsung menciptakan *entry barrier* terhadap pesaingnya.

TABEL 2.1. PROSES ANALISIS STRATEGI

STRATEGI DI TINGKAT KORPORAT	STRATEGI DI TINGKAT UNIT BISNIS
1. Analisis portofolio perusahaan keseluruhan dalam kaitannya dengan kekuatan dan daya tarik industri.	1. Analisis hubungan antara posisi strategis bisnis saat ini, dengan kemungkinan strategis berikut ancamannya, sesuai

	dengan periode waktu perencanaan.
2. Identifikasi kinerja perusahaan, apabila portofolio dikelola secara tepat.	2. Menguji kemungkinan hasilnya.
3. Bandingkan kinerja yang diproyeksikan dengan kinerja yang ada saat ini. Sehingga dapat dikenali kesenjangannya.	3. Bandingkan hasilnya dengan alternatif tujuan untuk mengetahui kesenjangan yang ada.
4. Identifikasi alternatif portofolio dengan berbagai kombinasi strategi pada tingkat unit bisnis.	4. Identifikasi alternatif strategi, sehingga kesenjangan dapat dikurangi.
5. Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis.	5. Evaluasi berbagai alternatif dan pilihan strategis.

1.1. *Strategi di Tingkat Korporat* (Corporate Strategy)

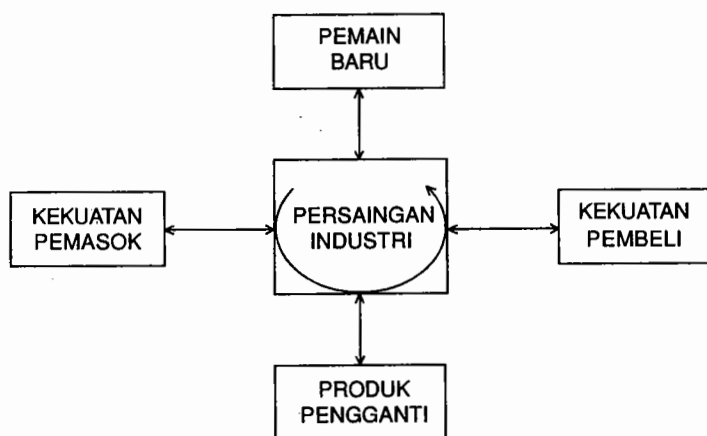
Menurut Andrews (1980 : 18-19), strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, di mana perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*. Pada tingkat korporat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan berikut:

a. Kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing?
b. Bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi?

Masalah yang cukup krusial dari strategi korporat ini adalah menentukan bisnis apa yang akan dikembangkan, bisnis apa yang ingin dipertahankan, dan bisnis apa yang ingin dilepaskan. Keputusan untuk memasuki pasar baru dengan produk baru (diversifikasi), cara memasuki bisnis tersebut (misalnya, akuisisi, pengembangan internal, *joint venture*), dan cara keluar dari bisnis (misalnya, *spin-off*, *sell-off*, likuidasi) merupakan cara-cara untuk dapat bersaing dan memperkuat keunggulan komparatif. Menurut Kenichi Ohmae,

penetapan strategi korporat harus didasarkan kepada keinginan konsumen, baru setelah itu perusahaan membuat produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen.

Sementara itu, Michael Porter menyarankan bahwa dalam penyusunan strategi korporat, kita perlu mengetahui terlebih dahulu keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis. Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang di analisis. Untuk jelasnya dapat dilihat pada diagram kekuatan persaingan dalam suatu industri berikut:

DIAGRAM 2.1. KEKUATAN PERSAINGAN DALAM INDUSTRI
(MENURUT MICHAEL E. PORTER)

Kesimpulannya adalah strategi pada tingkat korporat ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi-strategi di tingkat yang lebih rendah (strategi unit bisnis dan strategi fungsional). Dengan demikian, strategi yang telah disusun di ketiga tingkatan strategi (korporat, unit bisnis, dan fungsional) merupakan satu kesatuan strategi yang saling mendukung dan terkait untuk menciptakan sinergi bagi performansi perusahaan.

1.2 Strategi Di Tingkat Unit Bisnis (Strategic Business Units)

Perusahaan yang menghasilkan berbagai jenis produk, akan bersaing di berbagai tingkatan bisnis atau pasar. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat ditekankan pada *Strategic Business Units* (SBU), *Strategic Business Groups*, *Strategic Business Segments*, *Natural Business Unit* atau *Product Market Units* (PMU). Pada prinsipnya SBU memiliki karakteristik sebagai berikut (Hall, 1978: Abell dan Hammond, 1979):

a. Memiliki misi dan strategi
b. Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi
c. Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik
d. Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

SBU memiliki pengertian yang berbeda untuk setiap perusahaan yang berbeda (Haspeslagh, 1982; Wind dan Mahajan, 1981). Jadi SBU dapat meliputi satu atau lebih divisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk atau merek saja.

Konsep strategi berkembang, mulai dari sekadar alat untuk mencapai tujuan (Chandler) kemudian berkembang menjadi alat menciptakan keunggulan bersaing (Porter, Learned, Christensen), dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberi respons terhadap kekuatan-kekuatan internal dan eksternal (Mintzberg, Steiner), sampai menjadi alat untuk memberikan kekuatan motivasi kepada *stakeholder* agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal. Menjelang akhir abad ke-20, konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen di masa yang akan datang dengan memperhatikan konsep dinamik dan pengembangan perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep Kompetensi Inti.

Konsep kompetensi inti adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi dan bukan satu keterampilan atau teknologi yang berdiri sendiri (Hamel: 1995). Misalnya, kompetensi Motorola dalam mempercepat waktu siklus produksi atau meminimalkan waktu

antara tibanya pesanan pelanggan dan dipenuhinya pesanan tersebut didasarkan pada beragam keterampilan. Kompetensi itu meliputi disiplin desain yang memaksimalkan kesamaan di antara satu lini produk, manufaktur yang fleksibel, sistem pemasukan pesanan yang canggih, pengendalian persediaan dengan prinsip *Just-In-Time,* model MRP yang akurat[1], serta manajemen pemasok. Kompetensi ini mencerminkan hasil akumulasi pembelajaran dalam berbagai keterampilan dan berbagai unit organisasi. Persaingan perusahaan adalah perlombaan untuk memahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar. Untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan harus memiliki tiga kriteria :

a. **Nilai bagi pelanggan** (*customer perceived value*), yaitu keterampilan yang memungkinkan suatu perusahaan menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan. Pertanyaan yang perlu dijawab adalah "Mengapa pelanggan bersedia membayar lebih mahal atau lebih murah untuk suatu produk atau jasa di bandingkan dengan produk atau jasa lainnya?"

b. **Diferensiasi bersaing** (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Jadi ada perbedaan antara kompetensi yang diperlukan (*necessary*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*). Tidak layak menganggap suatu kompetensi sebagai inti jika dia ada dimana-mana atau dengan kata lain mudah ditiru oleh pesaing.

c. **Dapat diperluas** (*extendability*). Karena kompetensi inti merupakan pintu gerbang menuju pasar masa depan, kompetensi ini harus memenuhi kriteria manfaat bagi para pelanggan dan keunikan bersaing. Selain itu kompetensi inti harus dapat diperluas sesuai dengan keinginan konsumen masa depan. Dengan

---

[1]Rangkuti Freddy, 1996, *Manajemen Persediaan: Aplikasi di bidang Bisnis*, Edisi ke -2, Jakarta: PT. Rajawali.